

МЕТОДИКА ПРЕПОДАВАНИЯ СТУДЕНТАМ ОСНОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Планирование как процесс определения целей и задач предприятия на определенную перспективу, анализ способов их реализации и ресурсного обеспечения [1] является одной из важнейших функций менеджмента. Эффективное управление предприятием невозможно без глубокого всеобъемлющего планирования всех аспектов его хозяйственной деятельности. Подтверждение тезиса о важности планирования в управлении фирмой можно найти в экономической литературе: «Любое предприятие в своей деятельности сталкивается с неопределенностью. Инструментом преодоления неопределенности и является планирование».

В отличие от реалий командно-административной системы хозяйствования, где планирование осуществлялось централизованно и основные показатели деятельности на каждый предстоящий период времени определялись государством, как в разрезе отраслей, так и для отдельных предприятий, в современных условиях функции планирования осуществляются фирмой самостоятельно, субъектом планирования являются специалисты предприятия. Платой за неверно принятое управленческое решение в области планирования может явиться банкротство предприятия. Фирма окажется выведенной за рамки экономической сферы, поскольку не смогла работать в условиях рынка.

Этим обстоятельством обусловлена важность как теоретической подготовки будущих специалистов в области планирования, так и привития студентам (прежде всего, экономических специальностей) практических навыков данной деятельности. Особенно важно формирование навыков стратегического (перспективного) планирования, по следующим обстоятельствам:

- в рамках разработки стратегии ставятся долгосрочные цели предприятия;
- стратегический план должен содержать механизмы эффективного функционирования объекта и его адаптации к изменяющимся условиям внешней среды;
- в процессе стратегического планирования решаются вопросы эффективного использования всех видов ресурсов фирмы.

По этим и другим обстоятельствам деятельность по разработке стратегического плана требует наиболее высокой квалификации исполнителей, а ответственность за принятую стратегию ложится на высшее руководство фирмы. Таким образом, в рыночных условиях привитие стратегического подхода к управлению организацией является одной из важнейших задач при подготовке современных менеджеров. Выработка у студентов навыков составления стратегических планов необходима для формирования экономического мышления будущих специалистов и их профессиональных компетенций.

Стратегическое планирование в высшем учебном заведении рассматривается в курсах менеджмента, экономики предприятия, прикладной экономики, обеспечивая преемственность освоения и междисциплинарные связи указанных курсов. Студенты экономических специальностей получают более широкие знания в данной области в рамках дисциплины «Стратегический менеджмент». Курс стратегического менеджмента направлен на изучение студентами методов стратегического планирования и управления, освоение приемов анализа внешней и внутренней среды, знакомство с передовой отечественной и зарубежной практикой стратегического менеджмента.

Изучение стратегического планирования должно быть комплексным, то есть включать в себя логически взаимосвязанную теоретическую и практическую подготовку. Теоретический материал дается студентам для усвоения следующих знаний:

- основные приемы и методы стратегического управления;
- виды стратегий;
- передовой опыт составления стратегических планов;
- анализ внешней и внутренней среды функционирования предприятия;
- разработка стратегии развития.

Закрепление полученных знаний и формирование навыков построения стратегического плана проводится на практических занятиях с помощью тестовых и практических заданий для самостоятельной работы студентов, способствующих, в сочетании с другими методическими средствами и оценочными процедурами, наиболее полному усвоению учебного материала.

В качестве примера можно привести следующие варианты тестовых и практических заданий для привития навыков практической деятельности и оценки знаний студентов в области стратегического менеджмента:

Тестовые задания

Вариант 1

1 Что из перечисленного ниже можно отнести к видам стратегического менеджмента:

- А) стратегическое государственное управление;
- Б) функциональные стратегии;
- В) генерические стратегии Портера;
- Г) стратегический менеджмент фирмы;
- Д) стратегическое самоуправление территорий.

2 По уровням компании все стратегии подразделяются на следующие виды (выбрать пункты, подходящие под данную классификацию):

- А) общекорпоративная стратегия;
- Б) стратегии бизнес-единиц;
- В) стратегии стабилизации, защиты и выживания;
- Г) обеспечивающие стратегии;
- Д) стратегии команд, рабочих групп и работников;

Е) маркетинговые стратегии.

3 К мегатенденциям мирового развития можно отнести:

А) возникновение глобальной информационной среды и новых видов коммуникаций;

Б) локализация национальных рынков;

В) тенденции к монополизации бизнеса;

Г) поиск новых методов роста конкурентоспособности.

4 Построение стратегии включает в себя ответы на следующие вопросы:

А) Каковы принципы управления компанией в пределах одного года?

Б) В чем заключаются ключевые ценности и ключевая идеология фирмы?

В) Что включают цели и критерии эффективности долгосрочного развития фирмы?

Г) В чем заключается конкретное производственное задание?

5 К прескриптивным школам развития стратегического менеджмента относят следующие:

А) школа дизайна;

Б) школа обучения;

В) школа планирования;

Г) школа позиционирования;

Д) когнитивная школа;

Е) школа культуры.

6 Характеристиками внешней среды фирмы являются:

А) относительно невысокий уровень сложности;

Б) большое количество факторов, влияющих на деятельность организации;

В) одновременное присутствие факторов, создающих угрозы развитию организации, и факторов, создающих возможности благоприятного развития;

Г) отсутствие эффекта синергии во взаимодействии факторов внешней и внутренней среды.

7 Рост мобильности населения относится к следующей группе факторов внешней среды:

- А) экономические;
- Б) экологические;
- В) социальные;
- Г) социологические;
- Д) региональные.

8 Ключевые факторы успеха определяют:

- А) уникальные технологии, патенты, лицензии, персонал, опыт, который очень трудно или невозможно копировать;
- Б) характеристики отраслевого окружения фирмы;
- В) комплекс факторов, влияющих на успех компании в данной отрасли на данном этапе развития.

9 Модель SWOT рекомендуется применять в следующих случаях:

- А) если анализ начинают с изучения и описания организации, ее сильных и слабых сторон;
- Б) если менеджеры изучают угрозы и возможности внешней среды, а затем адаптируют к ним сильные и слабые стороны организации;
- В) если изучение организации проходит по каждому из этих направлений одновременно.

10 Модель TOWS наиболее подходит для:

- А) крупных устойчивых компаний, которые могут оказывать активное влияние на окружающую среду;

Б) для компаний малого и среднего бизнеса, адаптирующихся к окружающей среде;

В) является универсальной для любого типа компаний;

Г) нет правильного ответа.

11 В стратегическом плане обычно указывают:

А) долгосрочные цели;

Б) оперативные цели;

В) стратегии фирмы и ее подразделений;

Г) производственную программу предприятия в течение ближайшего года;

Д) финансовые ресурсы, необходимые для реализации стратегии;

Е) подразделения, ответственные за реализацию стратегического плана.

12 Матрица BCG разделяет продуктовые линии компании на следующие группы:

А) область победителей;

Б) звезды;

В) вопросительные знаки;

Г) кролики;

Д) область проигравших.

13 При расчете полного экономического результата проекта учитывается

А) сумма чистой прибыли от стратегического проекта;

Б) сумма прямых затрат предприятия на производство продукции;

В) инвестиции в реализацию стратегии;

Г) себестоимость товарной продукции;

Д) изменение стоимости бизнеса в результате реализации стратегии;

Е) прибыль до налогообложения;

Ж) рентабельность продаж;

3) дополнительная чистая прибыль от реинвестирования основной чистой прибыли.

14 К подготовительному этапу внедрения стратегии относят:

- А) решение проблемы мотивации специалистов, внедряющих стратегию;
- Б) финансирование внедрения стратегии, рабочих групп и команд;
- В) разработку системы стратегического контроля;
- Г) разработку плана внедрения;
- Д) анализ перспектив развития стратегических процессов.

15 Задачами высшего уровня менеджмента обычно считают:

- А) постановку главной стратегической цели (формулировку миссии) организации;
- Б) разработку стратегических планов, проектов, бюджетов;
- В) постановку среднесрочных целей;
- Г) постановку оперативных целей.

Практические задания

Задание 1

1. Сформулируйте функции менеджеров высшего звена управления при разработке и внедрении стратегий предприятия, а также основные требования к их профессиональным качествам.
2. Сформулируйте функции менеджеров высшего звена управления при разработке и внедрении стратегий предприятия, а также основные требования к их личностным качествам.
3. Сформулируйте функции менеджеров среднего звена управления при разработке и внедрении стратегий предприятия, а также основные требования к их личностным качествам.
4. Сформулируйте функции линейных менеджеров при разработке и внедрении стратегий предприятия, а также основные требования к их профессиональным качествам.

5. Сформулируйте функции линейных менеджеров при разработке и внедрении стратегий предприятия, а также основные требования к их личностным качествам.

6. Назовите основные задачи стратегического государственного управления.

7. Назовите основные задачи стратегического менеджмента фирмы.

8. Назовите основные задачи стратегического менеджмента развития личности.

9. Назовите основные задачи стратегического самоуправления территорией.

10. Сформулируйте миссию и корпоративные ценности произвольно выбранной компании.

11. Представить иерархическую структуру целей произвольно выбранной компании.

12. Разработать элементы SWOT-анализа для произвольно выбранной компании.

13. Разработать элементы TOWS-анализа для произвольно выбранной компании.

14. Описать ключевые факторы успеха для произвольно выбранной компании.

15. Рассчитать интегральный КФУ для компании А, исходя из следующих данных:

КФ	В	На	П	На	У
У	ысокое качеств о услуг	дежност ь фирмы	рести ж торгов ой марки	лаженна я технолог ия продаж	ровень маркети нга
Знач	0,	0,2	0	0,1	0,

ение	3		,2		2
Коэффициент приоритетности	8	6	9	9	10

16. Рассчитать ПЭР, исходя из следующих данных: общая прибыль предприятия составила 150000 руб, ожидаемая дополнительная прибыль от реинвестирования 30000 руб, изменение стоимости бизнеса 45000 руб, потребности в инвестициях 10000 руб.

17. Рассчитать отдачу инвестиций, исходя из следующих данных: общая прибыль предприятия составила 170000 руб, ожидаемая дополнительная прибыль от реинвестирования 40000 руб, изменение стоимости бизнеса 30000 руб, потребности в инвестициях 10000 руб.

18. Выбрать наиболее эффективную стратегию по критерию максимина (критерий Вальда):

Стратегии бизнеса	Сценарий 1	Сценарий 2	Сценарий 3	Сценарий 4
Вариант 1	170	130	-50	250
Вариант 2	-80	200	110	180
Вариант 3	-90	85	210	300

19. Выбрать наиболее эффективную стратегию по критерию минимакса (критерий Сэвиджа):

Стратегии бизнеса	Сценарий 1	Сценарий 2	Сценарий 3	Сценарий 4
Вариант	170	130	-50	250

т 1				
Вариант 2	-80	200	110	180
т 3	-90	85	210	300

Задание 2

Используя приведенную ниже схему, проанализируйте влияние фактора согласно варианту на формирование стратегии произвольно выбранного предприятия:

- определите его место в системе факторов внешней среды;
- опишите, каким образом проявляется влияние данного фактора на функционирование предприятия;
- предложите ряд мер по нейтрализации действия указанного фактора (в случае его негативного влияния) или по возможностям его использования (в случае положительного влияния).

Варианты факторов для анализа:

1. Угроза высоких темпов инфляции.
2. Возможность получения кредитов.
3. Установление высоких налоговых ставок.
4. Особенности спроса на продукцию.
5. Дефицит государственного бюджета.
6. Ориентация государства на рыночное регулирование экономики.
7. Дисциплина поставок и платежей.
8. Снижение стабильности в обществе.
9. Ввод ограничений на ввоз импортного оборудования.
10. Рост мобильности населения.
11. Снижение уровня образования.
12. Научно-технический прогресс в сфере производства.
13. Научно-технический прогресс в социальной сфере.
14. Сроки амортизации оборудования.

15. Местные власти.
16. Региональная специфика.
17. Особенности конкурентов.
18. Особенности клиентов.
19. Особенности поставщиков.

В результате освоения курса каждым обучающимся должен быть представлен и защищен проект стратегического плана, содержащий все основные разделы, которые должны присутствовать в данном документе:

- определение миссии организации;
- построение дерева целей;
- корпоративные ценности фирмы;
- интегрированный анализ внешней и внутренней среды деятельности фирмы;
- построение матрицы SWOT;
- анализ альтернатив (стратегические направления развития);
- выбор и реализация стратегии.

Таким образом, осознавая важность подготовки будущих специалистов в сфере стратегического менеджмента, необходимо эффективно сочетать в учебной деятельности теоретическую подготовку, практическую и самостоятельную работу студентов.

Литература

1. Яркина Т.В. Основы экономики предприятия: Краткий курс. Учебное пособие. – М.: Российский гуманитарный интернет-университет (РГИУ), 2005. – 85 с.: ил.
2. Пелих А. С, Чумаков А. А., Баранников М., Боков И. И., Дреев Г. А., Пронченко А. Г., Попета Г. Г. Организация предпринимательской деятельности / Под ред. А.С. Пелиха. – Ростов н/Д: МарТ, 2003.
3. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: Проспект, 2008. – 224 с.